

# Offshoring usług do Polski

## Czy inteligencja kulturowa może przyczynić się do jego sukcesu?

### Wstęp

Zmiany kulturowe i polityczne zachodzące we współczesnym świecie znajdują swoje odbicie również w globalnych procesach gospodarczych. Jednym z przejawów globalizacji światowych rynków jest rosnąca rola i dynamiczny rozwój *offshoringu* usług. Wchodzenie organizacji na rynki międzynarodowe wiąże się ze wzrostem zróżnicowania ich pracowników i powstawaniem międzykulturowego środowiska pracy. Wydawać by się mogło, że globalizacja przyczynia się wyłącznie do niwelowania różnic kulturowych. Tak się dzieje, ale jedynie na bardzo powierzchownym poziomie. Podczas gdy technologia i kultura popularna sprzyjają ujednoliceniu, różnice kulturowe na głębszym poziomie nie tracą na znaczeniu. Pod wpływem procesów globalizacji interakcje międzykulturowe stają się coraz częstsze, a co za tym idzie, wzrasta prawdopodobieństwo powstawania nieporozumień i konfliktów.

Celem tego artykułu jest ukazanie Polski, a w szczególności Małopolski, jako popularnego ośrodka świadczącego usługi w ramach *offshoringu*, i wyzwań związanych z tą działalnością. Szczególna uwaga zostanie poświęcona możliwości praktycznego zastosowania najnowszej wiedzy dotyczącej inteligencji kulturowej w zarządzaniu tego typu organizacjami.

### Offshoring usług

#### Definicje

Czym jest *offshoring* usług? *Outsourcing* to strategiczne wykorzystanie zewnętrznych zasobów w celu realizacji procesów biznesowych wykonywanych dotychczas przez własnych pracowników organizacji. Jest to strategia zarządzania polegająca na

wydzieleniu z działań firmy i przekazaniu ważnych, choć nie kluczowych, procesów do efektywnych zewnętrznych organizacji<sup>1</sup>. Jedną z form *outsourcingu* jest *offshoring*, czyli relokowanie określonej części działalności przedsiębiorstwa na terenie innego, odległego geograficznie kraju. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne typy *offshoringu*. Pierwszy rodzaj – *captive offshoring* – polega na przeniesieniu części działalności do innego kraju, ale w obrębie tego samego przedsiębiorstwa (np. oddziału koncernu), jest to najpopularniejsza w Polsce forma *offshoringu*. W drugim przypadku część działalności zostaje przeniesiona do innego kraju, ale wykonywana przez firmę zewnętrzną – *offshore outsourcing*. Często forma własności stopniowo zmienia się. Centra działające w ramach *captive offshoringu* uniezależniają się i poszukują klientów także poza korporacją<sup>2</sup>.

Firmy specjalizujące się w świadczeniu usług outsourcingowych określa się często mianem centrów usług wspólnych (SSC, *shared services centre*). Centrum takie świadczy określonego typu usługi dla wielu organizacji. Obejmują one najczęściej: prace administracyjne i biurowe, usługi profesjonalne (finansowe, prawnicze, księgowe, medyczne), zakupy, utrzymywanie i rozwój systemów teleinformatycznych, obszar zasobów ludzkich, obsługę klienta (reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, telemarketing, badania), prace badawczo-rozwojowe<sup>3</sup>.

## Wybór lokalizacji

Czynnikami skłaniającymi zarządy firm do decyzji o korzystaniu z usług w ramach *offshoringu* są najczęściej: redukcja kosztów związanych z realizacją danej funkcji biznesowej, poprawa efektywności realizacji funkcji biznesowej, poprawa jakości obsługi klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, wymuszenie jednorodnego sposobu działania we wszystkich oddziałach spółki, lepsze przygotowanie organizacji do podejmowania wyzwań wynikających z procesu globalizacji.

Ewolucja gospodarki światowej wraz ze zmianami geopolitycznymi powoduje, że inwestorzy zmieniają swoje preferencje odnośnie do miejsc, w których zlecają wykonywanie usług. Firmy z USA i Wielkiej Brytanii do niedawna najczęściej wybierały Indie i inne swoje byłe kolonie, np. Barbados. Motywem tych decyzji było kulturowe podobieństwo. Kraje Europy Wschodniej i Centralnej są obecnie coraz bardziej atrakcyjne dla inwestorów budujących centra usług wspólnych. Z *offshoringu* w 2004 roku korzystało 60% firm z USA i ok. 11% z Europy

---

<sup>1</sup> M. Belcourt, *Outsourcing. The Benefits and the Risks*, „Human Resource Management Review” 2006, nr 16, s. 269-279.

<sup>2</sup> K. Klincewicz, *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Warszawa 2008, s. 255-284.

<sup>3</sup> B. Konsynski, J. Short, *Baxter International. Shared Services in Albuquerque*, Boston 1992, za: R. Metters, R. Verma, *History of Offshoring Knowledge Services*, „Journal of Operations Management” 2008, nr 26, s. 141-147.

Zachodniej<sup>4</sup>. Przewiduje się, że do 2015 roku 3,4 mln stanowisk pracy zostanie przeniesionych z USA do krajów, w których koszty pracy są niższe<sup>5</sup>.

A.T. Kearney<sup>6</sup>, jedna z największych na świecie firm konsultingowych, poddaje corocznej analizie 50 najważniejszych destynacji zagranicznych inwestycji usługowych i opracowuje ranking atrakcyjności krajów jako lokalizacji centrów usług wspólnych. Czynniki atrakcyjności lokalizacji brane pod uwagę to: koszt zasobów ludzkich, umiejętności i dostępność siły roboczej i jakość środowiska biznesowego. W rankingu z 2010 roku<sup>7</sup> nastąpiły dramatyczne zmiany w stosunku do ubiegłych lat. Ponieważ firmy z branży finansowej stanowią największą grupę klientów w procesie *offshoringu*, wpływ globalnego kryzysu na sytuację w całej branży był znaczący. Na czołowych pozycjach utrzymały się Indie i Chiny. Zajmujące rokrocznie pierwszą pozycję Indie dominują w *offshoringu* nie tylko ze względu na niskie koszty, ale też długoletnie doświadczenie w tego typu usługach. Kolejnym wyróżnikiem Indii są bogate zasoby wykwalifikowanych, mobilnych pracowników, którzy elastycznie przystosowują się do zachodnich standardów biznesowych, etyki pracy, wymagań dotyczących jakości i wydajności pracy. Szczególnie rozwinięte są tam usługi dla firm IT, dzięki dobremu przygotowaniu pracowników do działania w tej branży, zarządzaniu i wysokiemu poziomowi znajomości języka angielskiego.

Jednak nie tylko kraje azjatyckie są atrakcyjne jako dostawcy usług, również Czechy, Polska i Węgry do niedawna plasowały się bardzo wysoko w rankingu (w 2006 roku Polska została wyprzedzona przez regionalnych konkurentów i zajęła 18 miejsce). W kolejnych edycjach pozycja Polski spadła (38 miejsce w 2009 roku). W rankingu z 2010 roku wzrosła przede wszystkim pozycja tych krajów europejskich, w których pod wpływem kryzysu spadły koszty pracy, takich jak Estonia i Litwa, a nawet Wielka Brytania.

W porównaniu do krajów, które dotychczas wybierane były najczęściej na lokalizację centrów usług wspólnych, w krajach Europy Wschodniej i Centralnej są wyższe koszty pracy i uboższe zasoby ludzkie. Jednak czynnikami przyciągającymi inwestorów są: większa stabilność polityczna i gospodarcza, przynależność do NATO i UE, porównywalny system prawny i ekonomiczny, zachęty inwestycyjne, dużo wyższe bezpieczeństwo, dobry system edukacyjny, lokalizacja ośrodków akademickich blisko węzłowych punktów komunikacyjnych, rozwój połączeń lotniczych, mniejsza

---

<sup>4</sup> A Survey of Outsourcing, „The Economist” 2004, 11 XI, s. 15; za: B. Liberska, *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] *Globalizacja usług...*, s. 237-254.

<sup>5</sup> R. Metters, R. Verma, *op. cit.*, s. 141-147.

<sup>6</sup> A.T. Kearney's Services Global Location Index (2009), [on-line:] <http://www.slideshare.net/ashamlawi/outsourcing-global-services-location-index-2009> (19 XI 2010).

<sup>7</sup> A.T. Kearney's Services Global Location Index (2010), [on-line:] <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/at-kearneys-global-services-location-index-volume-xiii-number-2-2010.html> (19 XI 2010).

rotacja pracowników, coraz lepsze warunki życia, znajomość języków obcych, bliskość geograficzna i kulturowa<sup>8</sup>.

Raport Deloitte<sup>9</sup> z badania 131 centrów usług wspólnych z różnych branż ukazał, że rozwinęły się one znacząco w przeciągu ostatnich lat. Klienci coraz bardziej strategicznie podchodzą do wyboru lokalizacji i typu usług oraz równowagi między procesami biznesowymi wykonywanymi na miejscu i za granicą. Sugeruje on także, że zmienia się ważność poszczególnych czynników przy wyborze lokalizacji. W 2007 roku, tuż przed ogłoszeniem światowego kryzysu finansowego, obejmowała ona kolejno: jakość usług, dostępność wykształconych pracowników, znajomość języka, koszty. Wówczas problem obniżenia kosztów w większości z firm został już rozwiązany, a najistotniejszą kwestią stała się jakość świadczonych usług. Wyzwaniem pozostawały głównie problemy komunikacji międzykulturowej oraz zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju. Mimo wielu obaw kryzys finansowy nie odwiódł klientów od troski o jakość świadczonych usług.

Raport Ernst & Young<sup>10</sup> z 2006 roku podkreślał, że głównym atutem polskiego rynku jest elastyczność regulacji zatrudnienia. Poza tym Polska wyróżnia się na tle innych krajów europejskich dostępnością nieruchomości przemysłowych oraz możliwością dalszego podnoszenia wydajności pracy. W raporcie z 2009 roku<sup>11</sup> bardziej akcentowano dostępność w Polsce pracowników o wysokich kwalifikacjach biznesowych i językowych. Rynek w Europie Środkowej i Wschodniej został tam opisany jako najbardziej atrakcyjny inwestycyjnie w okresie kolejnych trzech lat i wyprzedził nawet Chiny.

W ostatnim czasie liczba firm świadczących usługi dla klientów z odległych lokalizacji wzrastała bardzo dynamicznie. Polska zajęła pierwsze miejsce w Europie i piąte na świecie pod względem liczby zawieranych umów offshoringowych. Według raportu Biura Badawczo-Analitycznego DiS w 300 działających już w Polsce centrach usług wspólnych w 2008 roku pracowało 45 295 osób, a w 2010 roku przewidywano wzrost zatrudnienia do 70 tys. Nawet po uwzględnieniu nieco wolniejszego tempa wzrostu gospodarczego prognozowało się, że sektor centrów BPO będzie się nadal rozwijać i zapewni pracę dla około 65 tys. ludzi<sup>12</sup>.

Małopolska, a zwłaszcza Kraków, stwarza szczególnie dogodne warunki dla rozwoju sektora BPO (działają tu m.in. centra: Bajer, Capgemini, Shell, IBM, Google,

---

<sup>8</sup> A. Szymaniak, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] *Globalizacja usług...*, s. 285-310.

<sup>9</sup> *Raport Deloitte 2007. Shared Services Comes of Age*. Deloitte Development LLC, [on-line:] [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK\\_C\\_SharedServicesComesofAge.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_C_SharedServicesComesofAge.pdf) (19 III 2009).

<sup>10</sup> *Team Europe Defends its Goals European Attractiveness Survey 2006*, [on-line:] [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=7559](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=7559) (19 XI 2010).

<sup>11</sup> *Reinventing European growth Ernst & Young's 2009 European attractiveness survey*, [on-line:] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European\\_Attractiveness\\_Survey\\_2009/\\$FILE/EY\\_European\\_Attractiveness\\_Survey\\_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Attractiveness_Survey_2009/$FILE/EY_European_Attractiveness_Survey_2009.pdf) (19 XI 2010).

<sup>12</sup> B. Wawrzychuk, *To jest kraj dla BPO*, grudzień 2009, [on-line:] [outsourcing.com.pl](http://outsourcing.com.pl) (19 III 2009).

Motorola, KPMG, AFS, AZSoft, Philip Morris, Tesco Centrum Finansowe, State Street Corporation). W 2010 roku Kraków awansował na pierwsze miejsce (z czwartego w 2009 i piątego w 2008 roku) w rankingu 50 czołowych miast rozwijających się najlepiej dla globalnego *outsourcingu* „Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities”, prowadzonego przez Global Services-Tholons<sup>13</sup>. Rynek usług w Małopolsce staje się coraz dojrzalszy, co przyciąga kolejne inwestycje i profesjonalistów poszukujących pracy w tym sektorze. Aktualnie w małopolskich centrach świadczone są usługi w 31 językach.

## Różnice kulturowe

Ponieważ koszty zatrudnienia stają się coraz bardziej zbliżone w Europie Środkowej i Wschodniej, rośnie rola zachęt gospodarczych oraz kompetencji potencjalnych pracowników. Nie jest konieczne zatrudnianie jedynie osób, dla których język angielski lub inny język korporacyjny są językami ojczystymi. Pozornie doskonała znajomość języka eliminuje trudności komunikacyjne, umożliwia przekazywanie poleceń, procedur, ewaluację wyników, monitoring pracy. W wielu sytuacjach komunikacja rzeczywiście jest prawidłowa, jednak różnice kulturowe pozostają nadal problemem w komunikacji biznesowej. Zarządzanie pracownikami centrów usług wspólnych wymaga specjalnych umiejętności, wrażliwości i zrozumienia różnic kulturowych oraz wynikających z nich ukrytych założeń, wniosków, które wpływają na podejmowanie decyzji i relacje<sup>14</sup>.

Świadomość, że większe znaczenie dla sukcesu *offshoringu* ma przygotowanie kulturowe do pracy w międzynarodowym środowisku niż doskonały akcent pracownika, systematycznie rośnie. Rolę różnic kulturowych podkreślają wyniki licznych badań. Przykładowo według badaczy z Duke University<sup>15</sup> jakość usług i kulturowe dopasowanie są najważniejszymi czynnikami sukcesu *offshoringu*. Inne badania<sup>16</sup> wskazały, że również wśród klientów wzrasta świadomość wyzwań związanych z *offshoringiem*, takich jak różnice kulturowe, prawne, strukturalne. Kolejne badania<sup>17</sup> sugerują, że przedstawiciele różnych kultur preferują inne normy interakcji społecznych, co może wpływać niekorzystnie na jakość komunikacji między nimi. Konsekwencją różnic kulturowych są problemy w porozumieniu, brak zaufania, konflikty

---

<sup>13</sup> A. Vashistha, M. Ravago, *Top 100. Top 10 Emerged and Emerging Cities*, [on-line:] <http://www.globalservicesmedia.com/News/Home/Top-100:-Top-10-Emerged-and-Emerging-Cities/21/27/10208/GS101111348937> (19 XI 2010).

<sup>14</sup> G. Davis et al., *IT Offshoring. History, Prospects and Challenges*, „Journal of the Association for Information Systems” 2006, nr 7(11), s. 770-795.

<sup>15</sup> *First biannual offshoring survey results*, 2005, [on-line:] [https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/1st\\_highlights.pdf](https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/1st_highlights.pdf) (19 XI 2010).

<sup>16</sup> G. Davis et al., *op. cit.*, s. 770-795.

<sup>17</sup> M. Baba et al., *The Contexts of Knowing. Natural History of a Globally Distributed Team*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 25, s. 547-587.

i różnorodne problemy komunikacyjne, które negatywnie wpływają na jakość relacji między klientem a usługodawcą<sup>18</sup>. Braki w komunikacji są najczęstszą przyczyną porażki projektów offshoringowych<sup>19</sup>. Co ważne, kwestie różnic kulturowych są szczególnie wyzwaniem dla sukcesu *offshoringu* ze względu na odporność na zmiany i trwałość<sup>20</sup>.

Także przykłady nieudanych projektów offshoringowych wskazują na kluczową rolę przygotowania kulturowego. Jednym z nich jest przypadek z lat 80., gdy w American Airlines zdecydowano o przeniesieniu części procesów biznesowych na Karaiby, wybrano Dominikanę, gdzie koszty zatrudnienia były o połowę niższe niż na Barbados. Projekt zakończył się porażką, której przyczyny przypisano różnicom kulturowym<sup>21</sup>. Zaobserwowano także, że przekazanie *call center* z USA do Indii powoduje spadek zadowolenia klientów z jakości usług<sup>22</sup>. Wskazuje na to także przykład firmy Dell, która w 2003 roku była zmuszona przenieść z powrotem centra usług (*call center*) do USA z Indii ze względu na skargi klientów na niską jakość usług. Jako przyczynę podano różnice kulturowe, problemy w komunikacji, trudności językowe i opóźnienia<sup>23</sup>. Różnice kulturowe i edukacyjne okazały się kluczowe dla trafnego wyboru lokalizacji. Po długotrwałych intensywnych szkoleniach pracowników firmie Dell udało się zagwarantować odpowiedni poziom usług i przekonać klientów o korzyściach z takiego modelu wsparcia technicznego. W marcu 2005 roku firma otworzyła nowe centrum obsługi w Indiach<sup>24</sup>. Podobnych przykładów można by przytaczać wiele.

## Inteligencja kulturowa

Szeroka obecność firm świadczących usługi w ramach *offshoringu* w Polsce, a szczególnie w Małopolsce, czyni z nich ważnych pracodawców na polskim rynku. Zadbanie o efektywność i komfort pracowników tych firm leży we wspólnym interesie zagranicznych klientów i ich pracowników. W jaki sposób można przygotować pracowników do radzenia sobie z wyzwaniami pracy w międzykulturowym środo-

---

<sup>18</sup> A. Hargadon, B. Bechky, *When Collections of Creatives Become Creative Collectives. A Field Study of Problem Solving at Work*, „Organization Science” 2006, nr 17(4), s. 484-500.

<sup>19</sup> D. Parnas, *Agile Methods and GSD. The Wrong Solution to an Old But Real Problem*, „Communication of the ACM” 2006, nr 49(10), s. 29.

<sup>20</sup> U. Gupta, V. Raval, *Critical Success Factors for Anchoring Offshore Projects*, „Information Strategy” 1999, nr 15(2), s. 21-27.

<sup>21</sup> C. Freeman, *High Tech and High Heels in the Global Economy*, Durham 2000.

<sup>22</sup> S. Ante, *Commentary. Shifting Work Offshore? Outsourcer Beware*, [on-line:] <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-11/commentary-shifting-work-offshore-outsourcer-beware> (19 XI 2010).

<sup>23</sup> E. Frauenheim, *Dell Drops Some Tech Calls to India*, [on-line:] [http://news.cnet.com/Dell-drops-some-tech-calls-to-India/2100-1022\\_3-5110933.html](http://news.cnet.com/Dell-drops-some-tech-calls-to-India/2100-1022_3-5110933.html) (24 XI 2003).

<sup>24</sup> J. Spooner, *Dell to Open New India Call Center*, [on-line:] [http://news.cnet.com/Dell-to-open-new-India-call-center/2100-1014\\_3-5623928.html](http://news.cnet.com/Dell-to-open-new-India-call-center/2100-1014_3-5623928.html) (17 III 2005).

wisku centrów offshoringowych? Co zapewni im wyższy komfort pracy, a firmom zagwarantuje większą efektywność?

Nowym i inspirującym konstruktem w psychologii kulturowej jest inteligencja kulturowa, coraz szerzej obecna w literaturze i badaniach naukowych. Zebrana wiedza na jej temat ma szansę stać się użyteczną podstawą programów rekrutacji, szkoleń i zarządzania pracownikami centrów usług. Przyjrzyjmy się, jak rozumiana jest inteligencja kulturowa i co wnosi nowego w porównaniu do części innych, dotychczas eksplorowanych, pojęć.

## Inteligencja kulturowa a pokrewne konstrukty

Do 2003 roku badania nad różnicami indywidualnymi w zakresie efektywności w środowisku międzykulturowym były nieliczne. W odpowiedzi na potrzebę zrozumienia, dlaczego niektóre jednostki funkcjonują bardziej efektywnie niż inne w sytuacjach zróżnicowanych kulturowo, Christopher Earley i Soon Ang<sup>25</sup> odwołali się do koncepcji inteligencji wielowymiarowej<sup>26</sup> i rozwinęli pojęcie inteligencji kulturowej (*Cultural Intelligence*, CQ), wprowadzając je do nauk społecznych i nauk o zarządzaniu. Autorzy definiują inteligencję kulturową jako zdolność do efektywnego funkcjonowania w warunkach różnorodności kulturowej. Inteligencja kulturowa to umiejętność wychwytywania różnic kulturowych, odpowiedniej ich interpretacji i wykorzystywania nabytej wiedzy w radzeniu sobie z problemami wynikającymi z odmienności kulturowej. Obejmuje cztery wymiary: metapoznawczy, poznawczy, motywacyjny i behawioralny. Chociaż pierwotnie planowano stosowanie tego konstruktu jedynie na poziomie indywidualnym, może on być również używany na innych poziomach analizy: odnośnie do grup, zespołów, organizacji, a nawet narodów.

By dookreślić granice pojęcia inteligencji kulturowej, należy odróżnić je od zbliżonych konstruktów: inteligencji ogólnej, inteligencji emocjonalnej, kompetencji kulturowej, wrażliwości kulturowej oraz cech osobowości.

Inteligencja kulturowa jest zbliżona, lecz różna od dwóch innych rodzajów inteligencji: ogólnej i emocjonalnej. Cechą wspólną tych wszystkich rodzajów inteligencji jest to, że stanowią one zbiór zdolności, a nie preferowanych zachowań. Jednak w odróżnieniu od inteligencji ogólnej inteligencja kulturowa nie jest uniwersalna, lecz dotyczy określonych sytuacji – zróżnicowanych kulturowo. Inteligencja ogólna nie obejmuje aspektów behawioralnych ani motywacyjnych. Pomimo że inteligencja kulturowa może być modyfikowana i rozwijana poprzez doświadczenie międzykulturowe, edukację i treningi, jest względnie stałą różnicą indywidualną<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> C. Earley, S. Ang, *Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures*, Palo Alto 2003.

<sup>26</sup> R. Sternberg, D. Detterman, *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*, Norwood 1986.

<sup>27</sup> S. Ang, L. Van Dyne, *Conceptualization of Cultural Intelligence. Definition, Distinctiveness, and Nomological Network*, [w:] *Handbook on Cultural Intelligence. Theory, Measurement and Applications*, eds. i idem, New York 2008, s. 3-15.

Inteligencja emocjonalna koncentruje się zaś na zdolności do radzenia sobie z zarządzaniem emocjami, co podobnie jak w przypadku inteligencji kulturowej wychodzi poza obszar inteligencji definiowanej jako zdolność umysłowa czy poznawcza. Różni się jednak od inteligencji kulturowej, gdyż nie uwzględnia kontekstu kulturowego, a koncentruje się na ogólnych zdolnościach do spostrzegania emocji i zarządzania nimi<sup>28</sup>. Zdolność do kodowania i dekodowania emocji we własnym kręgu kulturowym nie przekłada się automatycznie na efektywność w tym zakresie w kontakcie z przedstawicielami innych kultur. Ponieważ normy interakcji społecznych różnią się między kulturami, mało prawdopodobne jest, by inteligencja emocjonalna czy ogólna oznaczała efektywność w przystosowywaniu się i interakcjach międzykulturowych<sup>29</sup>. Inteligencja kulturowa jest natomiast niezależna od kultury i odnosi się do uniwersalnego zestawu zdolności radzenia sobie w sytuacjach różnorodności kulturowej. Jest więc pojęciem w ujęciu *etic*, czyli uniwersalnym kulturowo, podczas gdy tradycyjnie inteligencję ujmuje się w kategoriach *emic*, czyli zależnych od kontekstu kulturowego<sup>30</sup>.

Kompetencja kulturowa to kolejne pojęcie zbliżone do inteligencji kulturowej. Brak jednak jej jednoznacznej definicji, wyniki badań są słabo opracowane i zintegrowane, a sama koncepcja mało spójna teoretycznie<sup>31</sup>. Karol Ross i Carol Thomson<sup>32</sup> zdefiniowali kompetencję kulturową jako rozwijanie wiedzy i umiejętności poprzez doświadczenie i trening, które prowadzi do nabycia złożonego rozumienia różnic kulturowych, umiejętności przyjmowania innej perspektywy, kompetencji interpersonalnych pozwalających jednostce elastycznie przystosowywać się do nowych i niejednoznacznych środowisk.

Metaanaliza<sup>33</sup> publikacji z lat 1991-2006 pozwoliła autorom wyciągnąć wniosek, że wszystkie modele kompetencji kulturowej zawierały elementy poznawcze (wiedza i świadomość) i behawioralne (umiejętności), nieliczne również obejmowały zdobywanie wiedzy o kontekście kulturowym. Analiza różnych skal kompetencji kulturowej<sup>34</sup> wskazuje na ich liczne niedostatki, które nie są problemem w przypadku pojęcia

<sup>28</sup> S. Ang et al., *Cultural Intelligence. Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*, „Management and Organization Review” 2007, nr 3, s. 335-371.

<sup>29</sup> S. Ang, L. Van Dyne, *op. cit.*, s. 8.

<sup>30</sup> K. Ng, C. Earley, *Culture and Intelligence. Old Constructs, New Frontiers*, „Group and Organization Management” 2006, nr 31, s. 4-19.

<sup>31</sup> Y. Yamazaki, D. Kayes, *An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning. A Review and Integration of Competencies for Success Expatriate Adaptation*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, nr 3, s. 362-379.

<sup>32</sup> K. Ross, C. Thomson, *Toward an Operational Definition of Cross-Cultural Directorate of Research*, 2008, [on-line:] [http://www.deomi.org/CulturalReadiness/documents/Op\\_Def\\_from\\_Lit\\_New\\_Cover\\_Page.pdf](http://www.deomi.org/CulturalReadiness/documents/Op_Def_from_Lit_New_Cover_Page.pdf) (8 I 2011).

<sup>33</sup> F. Balcazar, Y. Suarez-Balcazar, T. Taylor-Ritzler, *Cultural Competence. Development of a Conceptual Framework*, „Disability and Rehabilitation” 2009, nr 31(14), s. 1153-1160.

<sup>34</sup> R. Paige, *Instrumentation in Intercultural Training*, [w:] *Handbook of intercultural training*, eds. D. Landis, J. M. Bennett, M. J. Bennett, Thousand Oaks 2004, s. 85-128.



inteligencji kulturowej. Wiele z nich w sposób nieuzasadniony łączy ocenę zdolności z cechami osobowości, żadna z nich nie nawiązuje do wielowymiarowego ujęcia inteligencji, a co za tym idzie, nie uwzględnia czterech wymiarów inteligencji. Różni się także od inteligencji kulturowej koncentracją na badaniu przystosowania do jednej wybranej kultury. Inteligencja kulturowa jest pojęciem obejmującym wszystkie istotne aspekty, które pojawiają się w różnych definicjach kompetencji kulturowej.

Pojęciem zbliżonym do kompetencji kulturowej, często pojawiającym się w literaturze w kontekście radzenia sobie w środowisku międzykulturowym, jest wrażliwość kulturowa<sup>35</sup>. Popularnym w praktyce zarządzania międzykulturowym zespołami modelem wrażliwości kulturowej jest DMIS – Developmental Model of Intercultural Sensitivity<sup>36</sup>. Autor tego modelu uważa, że takie elementy kompetencji kulturowej, jak: nastawienie poznawcze (doświadczenia, unikanie stereotypów), umiejętności (językowe, niewerbalne, styl komunikacji, styl poznawczy, wartości kulturowe, wspólna odpowiedzialność za adaptację), są niewystarczające. Niezbędna jest jeszcze wrażliwość kulturowa, nabywana w sześciu kolejnych etapach: zaprzeczenie, obrona, minimalizacja (fazy etnocentryzmu), akceptacja, adaptacja, integracja (fazy etnorelatywizmu). Wykazano również, że wrażliwość kulturowa i kompetencja kulturowa są semantycznie powiązane i przygotowując treningi, należy pamiętać, by obejmowały one rozwijanie wrażliwości kulturowej, a następnie koncentrowały się na kompetencji kulturowej.

Inteligencja kulturowa jest zdolnością, więc odnosi się do obszarów, w których osoba może być efektywna w warunkach różnorodności kulturowej. Różni się od stabilnych cech osobowości, które określają, co osoba zwykle robi w różnych sytuacjach i różnym czasie<sup>37</sup>. Soon Ang, Linn Van Dyne i Christne Koh<sup>38</sup> pokazali wartość dyskryminacyjną czterech wymiarów inteligencji kulturowej w porównaniu z cechami Wielkiej Piątki<sup>39</sup> oraz istotne relacje pomiędzy określonymi cechami osobowości a poszczególnymi aspektami inteligencji kulturowej. Nie jest zaskoczeniem, że otwartość na doświadczenie była powiązana ze wszystkimi wymiarami inteligencji kulturowej, ponieważ kluczowe zdolności osób inteligentnych kulturowo dotyczą radzenia sobie w nowych i nieznanach sytuacjach międzykulturowych. Sumiennosc łączyła się z metapoznawczym, a ugodowość z behawioralnym wymiarem inteligencji kulturowej. Osoby stabilne emocjonalnie były mniej ekspresyjne werbalnie i niewer-

---

<sup>35</sup> A. Whaley, *Cultural Sensitivity and Cultural Competence. Toward Clarity of Definitions in Cross-Cultural Counselling and Psychotherapy*, „Counselling Psychology Quarterly” 2006, nr 21(3), s. 215-222.

<sup>36</sup> M. Bennett, *Developing Intercultural Competence for Global Managers*, [w:] *Interkulturelles Management*, ed. R.-D. Reineke, Wiesbaden 2001.

<sup>37</sup> P. Costa, R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and New Five-Factor Inventory (NEO FFI) Professional Manual*, Odessa 1992.

<sup>38</sup> S. Ang, L. Van Dyne, C. Koh, *Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence*, „Group and Organization Management” 2006, nr 31, s. 100-123.

<sup>39</sup> Wielka Piątka (Big Five) to zbiór pięciu podstawowych cech osobowości: ekstrawersja, ugodowość, sumiennosc, neurotyzm i otwartość na doświadczenie (por. przyp. 37).

balnie. Ekstrawersja zaś łączyła się z poznawczym, motywacyjnym i behawioralnym wymiarem inteligencji kulturowej.

Liczne analizy<sup>40</sup> potwierdziły, że inteligencja kulturowa jest odrębnym konstruktem, różnym od inteligencji emocjonalnej oraz cech Wielkiej Piątki, a jej badania dały przekonujące wyniki, których brak w wielu ujęciach kompetencji kulturowej<sup>41</sup>. Zaletami pojęcia inteligencji kulturowej są więc: oparcie w badaniach i analizach teoretycznych, zakorzenienie w teorii inteligencji wielowymiarowej, wyjście poza jedynie poznawczy aspekt, aspekt rozwojowy (akcentowanie wyuczanych zdolności bardziej niż cech osobowości) i uniwersalność kulturowa. Inteligencja kulturowa jest specyficzną, względnie stałą, indywidualną zdolnością powiązaną z innymi formami inteligencji oraz innymi wskaźnikami kompetencji kulturowej, ale odmienną od nich teoretycznie i empirycznie.

## Wymiary inteligencji kulturowej

Według Earleya i Ang<sup>42</sup> inteligencja kulturowa, podobnie jak inteligencja ogólna, jest konstruktem wielowymiarowym i obejmuje wymiary metapoznawczy, poznawczy, motywacyjny i behawioralny. Podział ten opiera się o pracę Roberta Sternberga i Douglasa Dettermmana<sup>43</sup> nad wieloma aspektami inteligencji. Wymiar metapoznawczy dotyczy zdolności do nabywania wiedzy o innych kulturach i rozumienia ich, poznawczy obejmuje ogólną wiedzę o kulturach, motywacyjny dotyczy zdolności do ukierunkowywania energii na uczenie się funkcjonowania w sytuacjach międzykulturowych, zaś behawioralny to umiejętność odpowiedniego werbalnego i niewerbalnego zachowania się w interakcjach międzykulturowych. Subramaniam Sri Ramalu, Raduan Che Rose, Naresh Kumar i Jegak Uli<sup>44</sup> potwierdzili empirycznie prawdziwość wszystkich czterech wymiarów inteligencji kulturowej w rozumieniu, jak jednostki przystosowują się do pracy, życia i interakcji w środowisku międzykulturowym. Każdy z tych wymiarów jest jakościowo odmiennym aspektem ogólnej zdolności do efektywnego funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Metapoznawczy wymiar inteligencji kulturowej odwołuje się do poziomu świadomości jednostki podczas interakcji międzykulturowych. Osoby, których inteligencja kulturowa jest mocna w tym wymiarze, świadomie analizują swoje przekonania na temat kultury i dostosowują swoją wiedzę kulturową podczas interakcji z przed-

---

<sup>40</sup> S. Ang et al., *op. cit.*, s. 9.

<sup>41</sup> A. Abbe, L. Gulick, J. Herman, *Cross-Cultural Competence in Army Leaders. A Conceptual and Empirical Foundation*, 2007, [on-line:] <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/sr2008-01.pdf> (8 I 2011).

<sup>42</sup> C. Earley, S. Ang, *op. cit.*, s. 8.

<sup>43</sup> R. Sternberg, D. Dettermman, *op. cit.*, s. 8.

<sup>44</sup> S. Ramalu et al., *Doing Business in Global Arena. An Examination of the Relationship Between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment*, „Asian Academy of Management Journal” 2010, nr 15(1), s. 79-97.

stawicielami innych kultur. Wykorzystują zaawansowane strategie, które pozwalają im rozwijać nowe heurystyki i zasady interakcji społecznych w nowym dla nich środowisku kulturowym. Jest to kluczowy komponent inteligencji kulturowej, gdyż podkreśla świadome wchodzenie w interakcje z ludźmi w różnych kontekstach kulturowych, kwestionuje sztywne przekonania o innych kulturach, a także skłania jednostki do adaptowania i zmiany strategii na bardziej efektywne w międzykulturowym środowisku<sup>45</sup>.

Poznawczy wymiar inteligencji kulturowej obejmuje wiedzę o normach, praktykach i konwencjonalnych zachowaniach w danej kulturze zdobytą na drodze edukacji i osobistego doświadczenia. Jest to wiedza o własnym kontekście kulturowym, a także o kulturowych uniwersaliach i różnicach. Wartość tego komponentu inteligencji kulturowej wynika z wpływu wiedzy o kulturze na myśli i zachowania jednostki. Rozumienie mechanizmów rządzących zachowaniami w danej kulturze pozwala lepiej radzić sobie w interakcjach z osobami z innych kultur<sup>46</sup>. Według Christophera Earleya i Elaine Mosakowski<sup>47</sup> rozwijaniu poznawczego aspektu inteligencji kulturowej służą treningi przekazujące wiedzę o wierzeniach, przekonaniach, zwyczajach, tabu innych kultur. Nie są one jednak w stanie przygotować do każdej sytuacji, która się zdarzy, ani do uniknięcia popełniania błędów czy gaf. Ich wartość tkwi głównie w tym, że przekazują przydatną wiedzę, którą miejscowi niechętnie objaśniają przybyszom, uważając ją za oczywistą.

Osoby o wysokich wskaźnikach na motywacyjnym wymiarze inteligencji kulturowej kierują uwagę i inwestują zasoby energii w interakcje międzykulturowe, gdyż mają pewność swojej międzykulturowej efektywności i takie sytuacje są dla nich interesujące. Wcześniejsze doświadczenia sukcesu w adaptacji do nowej kultury zwiększają poczucie własnej skuteczności oraz motywację do podejmowania kolejnych wyzwań. Ten aspekt inteligencji kulturowej odpowiada za wywoływanie zainteresowania i skłanianie do zaangażowania się w wysiłek związany z przystosowaniem się do międzykulturowego kontekstu<sup>48</sup>.

Aspekt behawioralny to stopień, w jakim jednostka zachowuje się odpowiednio do sytuacji w kontekście międzykulturowym. Werbalne i niewerbalne zachowania są kluczowe w społecznych interakcjach, gdyż w odróżnieniu od myśli, emocji czy motywacji są one łatwo obserwowalne. Kultury różnią się pod względem przyjętych zachowań, zasad rządzących ujawnianiem lub ukrywaniem komunikatów niewerbalnych oraz interpretacji i znaczenia przypisywanego poszczególnym zachowaniom niewerbalnym. Osoby o wysokich wskaźnikach behawioralnego aspektu inteligencji kulturowej są elastyczne i potrafią dostosować swoje zachowania do specyficznych warunków poszczególnych interakcji<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> S. Ang, L. Van Dyne, *op. cit.*, s. 8.

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> C. Earley, E. Mosakowski, *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, X.

<sup>48</sup> S. Ang, L. Van Dyne, *op. cit.*, s. 8.

<sup>49</sup> *Ibidem*.

## Inteligencja kulturowa a efektywność indywidualna

Międzykulturowe miejsce pracy to stanowisko pracy charakteryzujące się różnorodnością pod względem etnicznym, kulturowym, narodowym, genderowym, wiekowym i przekonań. Aby uznać organizację za międzykulturową, zróżnicowanie pracowników musi być uwzględnione w strukturach formalnych, systemach i polityce firmy<sup>50</sup>. Efektywność w międzykulturowym środowisku pracy zależy od czynników behawioralnych, poznawczych, osobowościowych oraz postaw pracowników, ale istotne jest również wcześniejsze doświadczenie międzykulturowe i polityka firmy<sup>51</sup>. W treningach dla pracowników rzadko przygotowuje się ich do zarządzania swoją tożsamością, np. radzenia sobie z negatywnym postrzeganiem ich pochodzenia, akcentu, narodowości<sup>52</sup>.

Na indywidualnym poziomie analizy wysoki poziom inteligencji kulturowej sprzyja motywacji do poznawania odmienności i podejmowania współpracy z przedstawicielami innych kultur. Badania<sup>53</sup> potwierdziły, że inteligencja kulturowa pozwala przewidywać poziom efektywności w środowisku międzykulturowym. Osoby o wyższym wskaźniku inteligencji kulturowej są bardziej efektywne w podejmowaniu decyzji w międzykulturowych sytuacjach oraz lepiej przystosowane do tego typu sytuacji<sup>54</sup>.

W momencie pierwszego kontaktu z przedstawicielami nieznannej kultury naturalną tendencją jest interpretowanie zachowań jej przedstawicieli zgodnie z normami własnej kultury pochodzenia. Osoby o wysokim poziomie inteligencji kulturowej potrafią jednak uchwycić, które czynniki są wspólne dla przedstawicieli różnych kultur, które odmienne w różnych kulturach, a które są cechami indywidualnymi. Ta zdolność rozróżniania zachowań wynikających z cech indywidualnych od zdeterminowanych przez kulturę daje możliwość elastycznego kierowania zachowaniami, by bardziej efektywnie funkcjonować w zróżnicowanym środowisku<sup>55</sup>.

Osoby o wysokim poziomie inteligencji kulturowej, podobnie jak osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej, potrafią odroczyć atrybucję przyczyn zachowania innego człowieka. Mogą czekać tygodnie lub miesiące, zanim wydadzą osąd na temat innej osoby. Najpierw obserwują zachowania i analizują, na ile są one podobne do zasad obowiązujących w ich kulturze pochodzenia. Dopiero gdy zaobserwowane zjawiska zaczynają wykazywać pewne regularności czy wzorce, możliwe jest bezpieczne przewidywanie zachowań i reakcji tych ludzi w różnych sytuacjach.

---

<sup>50</sup> B. Jackson et al., *Diversity*, „Human Resource Management” 1992, nr 31, s. 21-34.

<sup>51</sup> A. Mamman, *Employee Intercultural Effectiveness in a Multicultural Workplace. Theoretical Propositions, Strategies and Direction for Future Research*, „The International Journal of Human Resource Management” 1995, nr 6(3), s. 528-552.

<sup>52</sup> Idem, *Socio-Biographical Antecedents of Intercultural Effectiveness. The Neglected Factors*, „British Journal of Management” 1995, nr 6, s. 97-114.

<sup>53</sup> S. Ang et al., *op. cit.*, s. 9.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

<sup>55</sup> C. Earley, E. Mosakowski, *op. cit.*, s. 12.

Dzięki uwrażliwieniu na różnice wnioski w ten sposób wyciągnięte są mniej podatne na stereotypy niż szybkie atrybucje<sup>56</sup>.

Metaanaliza badań wykazała, że wcześniejsze doświadczenie międzykulturowe, jako pojedynczy czynnik, ma niewielki wpływ na przystosowanie do pracy w środowisku międzykulturowym<sup>57</sup>. Jednak według Earleya i Ang<sup>58</sup> wcześniejsze doświadczenia międzykulturowe, nie tylko w kontekście zawodowym, zwiększają poziom inteligencji kulturowej. Osoby o wyższej inteligencji kulturowej są bardziej efektywne w sytuacjach zróżnicowanych kulturowo.

Nie wszyscy pracownicy korzystają z wcześniejszych międzykulturowych doświadczeń, niektórym z nich brak zdolności przekształcenia ich w użyteczną wiedzę pomocną w kolejnych międzykulturowych sytuacjach. Inteligencja kulturowa modeluje związek pomiędzy doświadczeniem międzykulturowym a efektywnością międzykulturową. Jest on silniejszy w przypadku osób o wyższym poziomie inteligencji kulturowej, gdyż są one bardziej skłonne uczyć się na bazie wcześniejszego doświadczenia<sup>59</sup>. Aby wynieść maksymalną korzyść z wcześniejszych doświadczeń międzykulturowych, pracownicy powinni przejść przez wszystkie etapy uczenia się przez doświadczenie (*experimental learning*), znanego jako cykl Kolba<sup>60</sup>. Obejmują one kolejno: doświadczenie, przetwarzanie, generalizowanie i stosowanie. Osoby o niskim poziomie na poszczególnych wymiarach inteligencji kulturowej mają tendencję do skracania cyklu uczenia się przez doświadczenie. Brak poznawczej i metapoznawczej refleksji nie pozwala wyciągać wniosków z przeszłych doświadczeń, mimo znacznej motywacji i znajomości zachowań. Natomiast głębokie i wyrafinowane rozumienie innych kultur dzięki poznawczej i metapoznawczej inteligencji kulturowej również jest niewystarczające, gdyż dopiero motywacja i elastyczność zachowań pozwalają podjąć wysiłek doświadczenia radzenia sobie w kolejnej międzykulturowej sytuacji obfitującej w niespodziewane i czasem szokujące zdarzenia.

Zwiększanie poziomu inteligencji kulturowej pracowników przynosi również korzyści dla firm. Badanie<sup>61</sup> wykazało, że spośród stu firm, które wprowadziły programy oceny i rozwoju inteligencji kulturowej pracowników, 92% odnotowało wzrost zysków w czasie 18 miesięcy. Menedżerowie każdej z tych firm wskazywali na inteligencję kulturową jako ważną przyczynę tych wzrostów, które w niektórych przypadkach wyniosły ponad 100%.

---

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> P. Bhaskar-Shrinivas et al., *Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment. Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions*, „Academy of Management Journal” 2005, nr 48, s. 257-281.

<sup>58</sup> C. Earley, S. Ang, *op. cit.*, s. 8.

<sup>59</sup> K. Ng, L. Van Dyne, S. Ang, *Beyond International Experience. The Strategic Role of Cultural Intelligence for Executive Selection in IHRM*, [w:] *Handbook of International Human Resource Management*, ed. R. Sparrow, New York 2009, s. 97-113.

<sup>60</sup> D. Kolb, *Experiential Learning. Experience As The Source Of Learning and Development*, New Jersey 1984.

<sup>61</sup> D. Livermore, *Leading with Cultural Intelligence*, New York 2010.

90% szefów czołowych firm z 68 krajów uznało zarządzanie międzykulturowe za najważniejsze wyzwanie w zarządzaniu w XXI wieku. Zarządzanie przez menedżerów o niskiej inteligencji kulturowej wiąże się z dłuższym czasem wykonywania zadań, wzrostem kosztów podróży, uczuciami frustracji i zagubienia, słabą efektywnością w pracy, obniżeniem przychodów, problemami w relacjach interpersonalnych w pracy i domu, niewykorzystaniem szans<sup>62</sup>.

Badano<sup>63</sup> również wpływ inteligencji kulturowej na efektywność w negocjacjach międzynarodowych, jednocześnie kontrolując wpływ innych typów inteligencji, cech osobowości i doświadczenia międzynarodowego. Poziom inteligencji kulturowej zmierzony na tydzień przed negocjacjami pozwalał przewidywać zachowania negocjacyjne uczestników prowadzące do wspólnego zysku, pozostałe czynniki indywidualne nie miały wpływu.

Badanie przeprowadzone przez Earleya i Mosakowski<sup>64</sup> na 2 tys. menedżerów z 60 krajów pozwoliło autorom wyciągnąć wniosek, że chociaż niektóre aspekty inteligencji kulturowej są wrodzone, przy odpowiednim stopniu ważności, motywacji i gotowości do podjęcia wysiłku każdy człowiek jest w stanie osiągnąć zadowalający poziom inteligencji kulturowej. Inteligencja kulturowa może być kształtowana poprzez programy treningowe, które skupiają się na rozwijaniu poszczególnych jej komponentów. Zaobserwowano również, że osoby, które mają większe doświadczenie w interakcjach z ludźmi z różnych kultur, osiągają wyższe wskaźniki inteligencji kulturowej.

Na efektywność w międzykulturowym środowisku pracy mają zatem wpływ czynniki osobowościowe i doświadczenie międzykulturowe pracowników. Jednak inteligencja kulturowa pozwala lepiej zrozumieć efektywność funkcjonowania i podejmowania decyzji w międzykulturowym środowisku pracy. Wnosi dodatkową wiedzę, której nie dają informacje o charakterystykach demograficznych, inteligencji ogólnej i emocjonalnej, kompetencji kulturowej oraz otwartości na doświadczenie, a także moderuje wpływ doświadczenia międzykulturowego.

## Inteligencja kulturowa a efektywność organizacji

Najwięcej spośród dotychczasowych badań nad inteligencją kulturową dotyczyło efektywności jednostek, przeważnie menedżerów, w środowisku międzykulturowym. Jednak inteligencja kulturowa może być również badana na poziomie firmy czy organizacji<sup>65</sup>. Dzięki rozwijaniu i udoskonalaniu inteligencji kulturowej organizacje

---

<sup>62</sup> *Ibidem*.

<sup>63</sup> L. Imai, M. Gelfand, *The Culturally Intelligent Negotiator. The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2010, nr 112(2), s. 83-98.

<sup>64</sup> C. Earley, E. Mosakowski, *op. cit.*, s. 12.

<sup>65</sup> S. Ang, A. Inkpen, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success. A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*, „Decision Sciences” 2008, nr 39(3), s. 337-358.

mogą zwiększać swoje szanse na sukces *offshoringu*. Ma to miejsce głównie za sprawą nabywania i tworzenia nowej wiedzy pomocnej w działaniu w międzykulturowym środowisku, zwłaszcza podejmowaniu efektywnych decyzji dotyczących *offshoringu*.

Inteligencja kulturowa firmy jest cennym i trudnym do podrobienia zasobem w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Składają się na nią trzy wymiary: menedżerski, konkurencyjny oraz strukturalny.

Menedżerski wymiar inteligencji kulturowej organizacji dotyczy głównie kompetencji najwyższej kadry menedżerskiej, odpowiedzialnej za tworzenie misji i wizji firmy oraz zarządzanie strategiczne. Menedżerowie projektów *offshoringowych* w codziennej pracy są w nieustannym kontakcie z zespołem, którym zarządzają, oraz przedstawicielami klienta. Rozwiązują konflikty i spory, dbają o jakość wykonania projektów *offshoringowych*, zwłaszcza ich terminowość i koszty. Ponieważ te obowiązki wykonują w środowisku międzykulturowym, ich indywidualna inteligencja kulturowa stanowi ważną kompetencję. Na poziomie metapoznawczym inteligencja kulturowa menedżerów przejawia się świadomością kulturową podczas interakcji, która pozwala im rozwijać innowacyjne heurystyki i zasady zachowania w nowym dla nich środowisku kulturowym. Poznawczy komponent inteligencji kulturowej obejmuje znajomość norm, reguł zachowań i zasad w różnych kulturach, nabywany jest w ramach szkoleń oraz wraz z doświadczeniem pracy w różnorodnym zespole. Zdolność skupienia uwagi, inwestowania energii, wkładania wysiłku w uczenie się funkcjonowania w sytuacjach zróżnicowanych kulturowo są przejawami motywacyjnego komponentu inteligencji kulturowej menedżerów. Natomiast aspekt behawioralny to ich umiejętność dostosowania zachowań werbalnych i niewerbalnych do wymogów sytuacji.

Konkurencyjny wymiar inteligencji kulturowej organizacji oznacza zapewnienie jej zasobów tworzących przewagę nad konkurentami. Intelligentni kulturowo menedżerowie są jednym z takich zasobów, jednak zatrudnienie ich jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Przejawem inteligencji kulturowej organizacji w tym zakresie jest rozumienie, jakie zasoby są niezbędne dla konkurencyjności w kontekście procesu *offshoringu*. Obejmuje ono wybór partnerów zagranicznych z uwzględnieniem kulturowego ryzyka, możliwej do osiągnięcia w danych warunkach efektywności, wpływu ewentualnej porażki *offshoringu* na wizerunek firmy jako partnera biznesowego, poziomu osiągalnego dopasowania kulturowego do partnera biznesowego.

Ostatni wymiar inteligencji kulturowej organizacji – strukturalny – dotyczy sposobu organizacji firmy, tworzenia procedur i systemu zależności między pracownikami. Dzięki odpowiedniej strukturze organizacyjnej możliwe jest korzystanie z zasobów ulokowanych w różnych obszarach organizacji, poprzez tworzenie i wdrażanie zasad interakcji w firmie. Od struktury organizacyjnej zależy również, jak zarządzane są ważne relacje z innymi organizacjami, na przykład projekty *offshoringowe*. Na poziomie relacji między dostawcą usług a klientem szczególne znaczenie ma tworzenie kulturowo inteligentnych norm zarządzania, zasad, procesów, praktyk biznesowych, aby zarządzać pojawiającymi się w trakcie współpracy problemami uwarunkowanymi

kulturowo, na przykład związanymi z różnicami w normach, oczekiwaniach i rozumieniu zobowiązań. Inteligentne kulturowo organizacje uzgadniają wspólnie zasady dzielenia się wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim, pracy zespołowej, które są dla nich do przyjęcia<sup>66</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, inteligencja kulturowa na poziomie organizacji jest bardzo ważnym czynnikiem sukcesu w międzynarodowym biznesie. Budowanie firmy inteligentnej kulturowo to więcej niż zatrudnianie i szkolenie inteligentnych kulturowo menedżerów. Konieczne jest inwestowanie w rozwój konkurencyjności i tworzenie struktury organizacyjnej sprzyjającej radzeniu sobie z wyzwaniami różnorodności kulturowej.

## Zakończenie

Ponieważ *offshoring* staje się coraz popularniejszy i coraz to nowe polskie miasta są wybierane jako jego lokalizacje, kwestia związanych z nim wyzwań systematycznie zyskuje na znaczeniu. Szczególnie istotne są trudności wynikające ze zróżnicowania kulturowego pomiędzy klientem a usługodawcą oraz w obrębie organizacji. Przedstawione powyżej pojęcie inteligencji kulturowej może być cenną inspiracją dla zarządzających procesami *offshoringu*. Na wymiarze indywidualnym wskazuje na kluczowe kompetencje pracowników i menedżerów, na które należy zwracać uwagę w procesie rekrutacji, a następnie na etapie szkolenia i rozwijania talentów. Uwzględnianie inteligencji kulturowej na poziomie organizacji staje się strategiczną koniecznością, by zapewnić firmie konkurencyjną przewagę i strukturę sprzyjającą efektywnemu operowaniu w międzykulturowym środowisku.

---

<sup>66</sup> S. Ang, A. Inkpen, *op. cit.*, s. 16.